

BUDAYA *ENGAGEMENT*: PENGARUHNYA TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF PADA SEKOLAH SWASTA DI SEMARANG

Dominicus Wahyu Pradana

Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

Email : wahyupra1@gmail.com

(Diterima: 23 Agustus 2017, direvisi: 24 Agustus 2017, dipublikasikan: 30 Agustus 2017)

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of commitment, leadership, work environment and compensation to competitive advantages with engagement as intervening variable. Culture of engagement should be acquired by each employee in order to reach the competitive advantages. Samples were selected with census method or population research. Data are collected by distributing questionnaires to 35 senior high school teachers. Data be analyzed using Structural Equation Model (SEM) with PLS (Partial Least Squares) program. The result shows that 5 from 9 hypotheses argued are accepted, they are H2, H3, H6, H7 and H9. Research hypotheses include : the influence of leadership to engagement, the influence of work environment to engagement, the influence of leadership to competitive advantages, the influence of work environment to competitive advantages and the influence of engagement to competitive advantages. Whereas four other hypotheses (H1, H4, H5, H8) are rejected, they are the influence of commitment to engagement, the influence of commitment to competitive advantages, the influence of compensation to engagement, and the influence of compensation to competitive advantages.

Keywords: *commitment, leadership, work environment, compensation, engagement, competitive advantages.*

PENDAHULUAN

Organisasi yang sehat dicirikan dengan pegawai yang senang bekerja dalam organisasi tersebut, memiliki rasa bangga menjadi bagian organisasi dan tidak mudah berpindah ke organisasi atau perusahaan lain hanya karena tawaran-tawaran seperti penghasilan dan fasilitas yang lebih baik. Karena pegawai akan merasa sayang kehilangan suasana, semangat kerja dan kebanggaan bekerja di perusahaan yang belum tentu dia peroleh di tempat lain. Atau minimal perlu waktu yang panjang untuk menyesuaikan diri dan mendapatkan rasa aman dan nyaman yang sama di tempat kerja yang baru, dan bekerja dengan produktivitas yang maksimal. Seperti dikutip dari Endang Rusdianti, et al (2011), organisasi dapat mencapai kinerja yang diharapkan serta memiliki keunggulan kompetitif adalah ketika orang di dalamnya melakukan apa yang terbaik dari mereka, apa yang mereka senangi serta kuatnya faktor kepemilikan secara psikologis dalam melaksanakan dan memberi hasil pada pekerjaan mereka. Konsep *employee engagement* menjadi penting dalam mengkonseptualisasikan dan menentukan peranan modal manusia terhadap kinerja organisasi. Konsep ini diperkenalkan

oleh peneliti Gallup pada tahun 2004 secara empirical dengan responden lebih dari 2500 bisnis, pusat kesehatan serta unit pendidikan.

Dalam menciptakan *employee engagement* terdapat beberapa faktor yang bisa menjadi penggerakannya. Penelitian Endang Rusdianti, et al (2011), menyatakan bahwa komitmen dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *engagement*, sementara itu kepemimpinan tidak bisa secara langsung berpengaruh terhadap *engagement*. Paradise (2008) dalam Endang Rusdianti, dkk, menyatakan bahwa *engagement* dibangun melalui proses, butuh waktu yang panjang serta komitmen yang tinggi dari pemimpin. Untuk itu dibutuhkan kekonsistenan pemimpin dalam mentoring karyawan. Pimpinan organisasi diharapkan memiliki beberapa ketrampilan, diantaranya teknik komunikasi, teknik memberikan *feedback* dan teknik penilaian kinerja.

Kenyamanan kondisi lingkungan kerja menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*, diantaranya lingkungan kerja yang memiliki keadilan distributif dan prosedural karena karyawan yang memiliki persepsi bahwa ia mendapat keadilan distributif dan prosedural akan berlaku adil pada organisasi dengan cara membangun ikatan emosi yang lebih dalam pada organisasi (Albrecht, et al, 2015).

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran (Robbins, 2012). Guru sebagai pendidik, yang memimpin individu-individu yang disebut siswa, mempunyai tugas memimpin dan mengembangkan peserta didiknya agar menjadi orang yang memiliki kompetensi unggul serta memiliki bekal hidup untuk mencapai tujuan hidupnya. Perilaku *engage* yang belum optimal, untuk mengarah pada pada sebuah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, ditunjukkan dengan beberapa pengakuan dalam wawancara pra observasi antara lain :

“Guru sekarang tuntutan nya banyak, kalau dulu kan yang penting mengajar, Kalau sekarang itu kan untuk menjadi mendapat sertifikasi tuntutan selain mengajar cukup berat, terutama terkait administratif.” (D2, 2014)

Seperti diungkapkan di atas, pernyataan ini didukung oleh guru lain yang menyatakan bahwa tuntutan untuk guru profesional seperti ternyata di bawah ini:

“Beban kerja guru sekarang luar biasa, karena sekolah ini berstandar internasional. Selain studi lanjut, saya juga harus jadi panitia atau tim kerja yang begitu banyak. Ditambah dengan beban administrasi dari Dinas Pendidikan yang memaksa guru berkecukupan pada hal-hal administratif.” (D1, 2014)

Fakta yang diperoleh juga didapati bahwa tingkat *turn over* yang cukup tinggi, rata – rata selama 5 tahun terakhir sebesar 19,2%. Studi ini menarik untuk dikaji karena dengan beban kerja yang menumpuk, apakah para guru di lembaga ini mampu menunjukkan performa optimal menurut tuntutan eksternal.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, dan berkaitan dengan permasalahan mengenai *engagement* yang ada pada guru-guru di SMK “X” Semarang maka rumusan masalahnya adalah bagaimana meningkatkan

engagement guru-guru di SMK “X” Semarang. Untuk menjawab rumusan masalah utama di atas, peneliti mengajukan pertanyaan penelitian yaitu :

1. Apakah terdapat pengaruh faktor komitmen terhadap *engagement* pada guru-guru di SMK “X” Semarang?
2. Apakah terdapat pengaruh faktor kepemimpinan terhadap *engagement* pada guru - guru SMK “X” Semarang?
3. Apakah terdapat pengaruh faktor lingkungan kerja terhadap *engagement* pada guru-guru di SMK “X” Semarang?
4. Apakah terdapat pengaruh faktor kompensasi terhadap *engagement* pada guru-guru di SMK “X” Semarang?
5. Apakah terdapat pengaruh faktor komitmen terhadap keunggulan kompetitif pada guru-guru di SMK “X” Semarang?
6. Apakah terdapat pengaruh faktor kepemimpinan terhadap keunggulan kompetitif pada guru - guru SMK “X” Semarang?
7. Apakah terdapat pengaruh faktor lingkungan kerja terhadap keunggulan kompetitif pada guru-guru di SMK “X” Semarang?
8. Apakah terdapat pengaruh faktor kompensasi terhadap keunggulan kompetitif pada guru-guru di SMK “X” Semarang?
9. Apakah terdapat pengaruh faktor *engagement* terhadap keunggulan kompetitif SMK “X” Semarang?

TELAAH LITERATUR DAN HIPOTESIS

Keunggulan Kompetitif

Endang Rusdianti, et al (2011) melakukan penelitian tentang membangun *engagement* guru dalam menghadapi keunggulan kompetitif. Penelitian ini dilakukan dengan objek penelitian adalah para guru di SMA Negeri 1 Kota Semarang. Variabel yang digunakan antara lain *engagement*, *commitment*, *leadership*, *work environment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang paling kuat pengaruhnya terhadap *engagement* adalah lingkungan kerja, sedangkan variabel kepemimpinan tidak bisa berpengaruh secara langsung. Ferdinand (2014), mengatakan bahwa menurut pandangan berbasis sumber daya ada empat indikator atau atribut untuk mengukur potensi sumber daya perusahaan untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu:

1. *Value*,
2. *Rareness*,
3. *Imperfect Imitability*,
4. *Substitutability*,

Engagement

Employee engagement tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Macey & Schneider, 2008). Pengukuran dan sistem umpan balik kepada perusahaan yang akan mengidentifikasikan elemen-elemen komitmen karyawan yang berkaitan langsung “*bottomline*”, yaitu: 1. *Employee Retention Rate* 2. *Customer Loyalty* 3. *Profitability* 4. *Productivity* 5. *Safety*. Hasil dari survei yang dilakukannya, menunjukkan korelasi

yang kuat antara hasil skor survei yang tinggi dengan kinerja karyawan yang bagus. Tiga tipe komitmen karyawan menurut Gallup adalah: 1. *Engaged* 2. *Not Engaged* 3. *Actively Disengaged*.

Purwanti Wulandari dan Aurik Gustomo (2011) juga melakukan penelitian tentang pengaruh total returns terhadap tingkat *engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap tingkat *engagement* dosen tetapi juga tidak menjamin keterikatan dosen. Status/pengakuan sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat *engagement* dosen. Pelaksanaan reward atau kompensasi yang sesuai juga akan memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Perusahaan yang memiliki sistem penerapan reward yang tepat dan baik akan berpengaruh pada meningkatnya tingkat keterikatan karyawan (Lia Anggraini, et al, 2016)

Kompensasi

Fitri Ananda Setiawan, et al (2010) melakukan penelitian tentang rancang bangun budaya *engagement* pada XY advertising. Penelitian ini dilakukan dengan objek penelitian adalah karyawan di XY Advertising. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi budaya *engagement* adalah kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan bersama, dan sistem manajemen SDM. Dessler (2015) menyatakan bahwa kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu. Esty dan Gewirtz (2008) berpendapat bahwa cara terbaik untuk meningkatkan *employee engagement* adalah dengan memfokuskan pada pembentukan budaya untuk meningkatkan *engagement* (*culture of engagement*). Ada lima hal yang paling penting dalam membentuk suatu budaya *engagement*, yaitu, umpan balik dua arah (*two-way feedback*), rasa percaya pada pimpinan (*trust in leadership*), pengembangan karir (*career development*), karyawan menyadari peran mereka dalam mencapai kesuksesan perusahaan (*employees understand their role in success*) dan pengambilan keputusan (*shared decision making*). Dengan demikian, *employee engagement* adalah sebuah konsep perilaku pegawai yang mengarahkan usaha untuk terlibat penuh dalam organisasinya berdasarkan ikatan emosionalnya dengan organisasi sehingga menghantarkan organisasi menuju kesuksesan.

Kepemimpinan

Menurut Crainer ada lebih dari 400 definisi tentang leadership (Mullins, 2005, dalam penelitian Yudiantmaja, 2013). Pada prinsipnya kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Dengan kekuasaan, pemimpin dapat memengaruhi perilaku para bawahannya. Hersey, Blanchard dan Natemeyer (Thoha, 2010, dalam Yudiantmaja, 2013) menyatakan bahwa seorang pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilakunya sendiri untuk memengaruhi orang lain, tetapi juga harus mengerti posisi mereka dan bagaimana cara menggunakan kekuasaan untuk memengaruhi orang lain sehingga menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

Komitmen

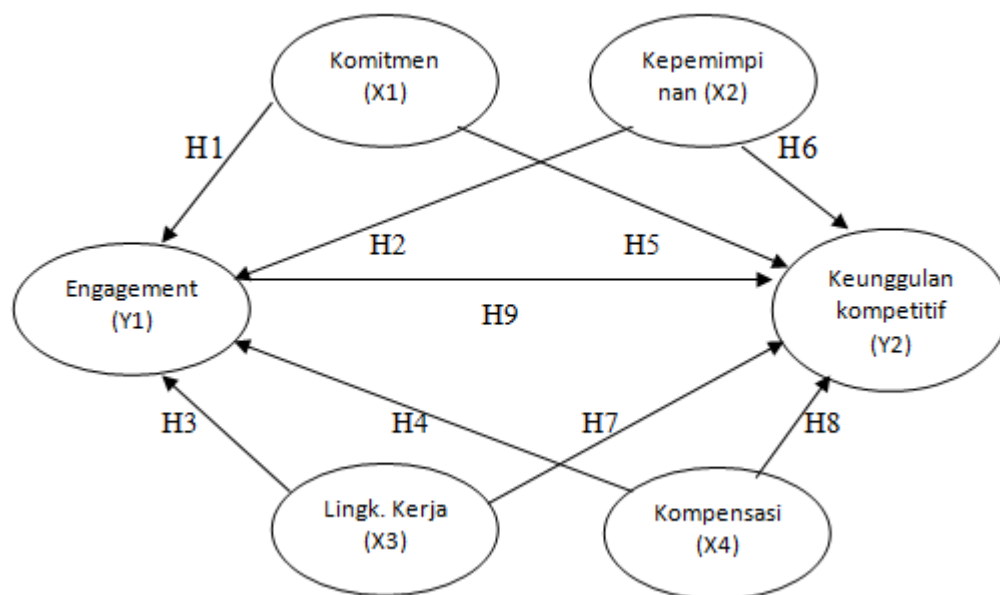
Menurut Robbins (2008, dalam penelitian Nurandini dan Lataruva, 2014) menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu : komitmen afektif , komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Komitmen

afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.. Komitmen normatif yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Nurandini dan Lataruva (2014), dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen berkorelasi erat dengan kinerja. Oleh karena itu, kinerja yang tinggi berdampak pada keunggulan kompetitif organisasi.

Lingkungan Kerja

Penelitian yang dilakukan Rahmawanti, et al, (2014) berhasil membuktikan bahwa lingkungan menopang kinerja produktif karyawan. Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting di dalam karyawan melakukan aktivitas bekerja. Dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi karyawan untuk bekerja, maka dapat membawa pengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan (Rahmawanti, et al, 2014).

Kerangka Pemikiran Teoritis dan Pengembangan Hipotesis



Sumber : Pengembangan Model Penelitian Endang Rusdianti, et al (2011)

Gambar 1. Model Penelitian

H1 : Komitmen berpengaruh positif terhadap *engagement*

H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *engagement*

H3 : Lingkungan berpengaruh positif terhadap *engagement*

H4 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap *engagement*

H5 : Komitmen berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif

H6 : Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif

- H7** : Lingkungan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif
H8 : Kompensasi berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif
H9 : *Engagement* berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Kejuruan "X", yang terletak di Semarang yang berjumlah 35 orang dengan menggunakan metode sensus. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah metode penyelesaian *structural equation modelling* (SEM) yang dalam hal ini (sesuai tujuan penelitian) lebih tepat dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. Jumlah sample yang kecil, potensi distribusi variabel tidak normal, dan penggunaan indikator *formative* dan *refleksive* membuat PLS lebih sesuai untuk dipilih dibandingkan dengan misalnya, *maximum likelihood* SEM (Anderson dan Gerbing, 1988; Marsh *et al.*, 1988; Chin dan Gopal, 1995; Chin, 1997; Cassel *et al.*, 2000 sebagaimana dikutip Tan *et al.*, 2007 dalam Ulum, 2008).

Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

No	Nama Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1	Keunggulan kompetitif (Y2)	Suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing, serta membedakan dengan perusahaan lain atau pesaing, di mana perusahaan lain atau pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumberdaya sejenis.	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensi kepribadian • Kompetensi pedagogik • Kompetensi profesional • Kompetensi sosial
2	<i>Engagement</i> (Y1)	Rasa keterikatan dan keterlibatan penuh seorang karyawan dan memiliki semangat bekerja tinggi dalam pekerjaannya maupun dalam hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan jangka panjang.	<ul style="list-style-type: none"> • Umpan balik dua arah • Kepercayaan • Pengembangan karir • Peran pegawai • Pengambilan keputusan
3	Komitmen (X1)	Suatu bentuk identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diekspresikan oleh seseorang terhadap organisasi atau unit	<ul style="list-style-type: none"> • Pentingnya organisasi • Kesamaan masalah dengan organisasi • Memiliki kebanggaan terhadap organisasi • Menjadi bagian organisasi • Keterlibatan dalam organisasi
4	Kepemimpinan (X2)	Upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi peluang • Memberi tugas

		tujuan tertentu, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon untuk perubahan positif, mengkoordinasi organisasi, menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasi tercapai.	dengan pengawasan ketat <ul style="list-style-type: none"> • Memberi pengarahan visi/misi • Menjelaskan harapannya dan memberikan umpan balik mengenai kinerja • Memberi penghargaan atas prestasi
5	Lingkungan kerja (X3)	Seperangkian atribut yang memberi warna atau karakter, spirit, ethos, suasana batin, dari setiap civitas sekolah	<ul style="list-style-type: none"> • Peraturan kedisiplinan • Penilaian objektif karyawan • Kesempatan yang sama • Andil prestasi • Ruang yang mendukung
6	Kompensasi (X4)	Setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu	<ul style="list-style-type: none"> • Keadilan internal • Keadilan eksternal • Keadilan individu

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Convergent Validity

Cut-off value yang disyaratkan untuk menyimpulkan bahwa sebuah indikator secara tepat mengukur variabel latennya adalah minimal 0,5. Berdasarkan tabel outer model (kolom *original sample estimate*) tampak bahwa setiap indikator variabel memiliki loading > 0,5. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator konstruk keunggulan kompetitif, *engagement*, komitmen, kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kompensasi memiliki *convergent validity* yang baik, dalam arti dapat secara tepat mengukur variabel latennya, sehingga tidak ada indikator yang dieliminasi dalam analisis lebih lanjut.

Uji Discriminant Validity

Berdasarkan tabel discriminant validity diketahui bahwa nilai *loading* indikator pada variabel latennya ternyata lebih tinggi daripada *cross loading* dengan variabel laten lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa konstruk laten telah memprediksi indikatornya sendiri lebih baik dari pada memprediksi

indikator laten yang lain sehingga dapat diinterpretasi bahwa telah memenuhi kriteria *discriminant validity*. Disamping itu, pengujian *discriminant validity* selain melalui perbandingan *loading* dengan *cross loading* perlu diperkuat dengan memeriksa AVE. Semakin besar AVE menunjukkan semakin tinggi kemampuannya dalam menjelaskan skor indikator-indikator yang mengukur variabel laten tersebut. *Cut off value* AVE yang sering digunakan adalah $> 0,50$.

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
<i>engagement</i>	0,541220
kepemimpinan	0,511170
keunggulan kompetitif	0,553320
komitmen	0,536214
kompensasi	0,522447
lingkungan kerja	0,547260

Sumber : Output Olah Data SmartPLS, 2016

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE $> 0,50$ untuk setiap variabel laten, yang mengindikasikan kemampuan variabel laten dalam menjelaskan atau mewakili nilai variabel asli telah memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Composite Reliability

	Composite Reliability
<i>Engagement</i>	0,851126
kepemimpinan	0,834362
keunggulan kompetitif	0,830264
Komitmen	0,850556
Kompensasi	0,765227
lingkungan kerja	0,855189

Sumber : Output Olah Data SmartPLS, 2016

Berdasarkan tabel di atas, tingkat reliabilitas variabel adalah baik, karena masing-masing variabel laten memiliki nilai *composite reliability* $> 0,70$.

Pengujian Model Struktural / Uji Inner Model

Tabel 4. R Square

Variabel	R Square
<i>engagement</i>	0,950567

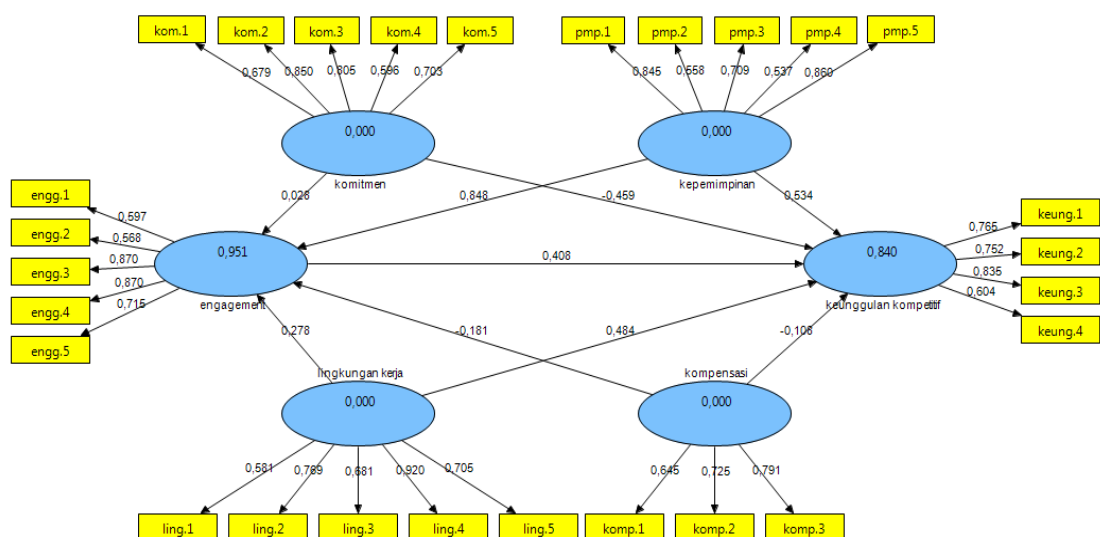
kepemimpinan	
keunggulan kompetitif	0,840284
komitmen	
kompensasi	
lingkungan kerja	

Sumber : Output Olah Data SmartPLS, 2016

Tabel di atas menunjukkan nilai R-square konstruk *engagement* sebesar 0,950 dan konstruk *keunggulan kompetitif* sebesar 0,840. Semakin tinggi nilai R-square, maka semakin besar kemampuan variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural.

Pengujian *Structural Equation Model* (SEM)

Metode analisis utama dalam penelitian ini dilakukan dengan *Structural Equation Model* (SEM). Pengujian dilakukan dengan bantuan program SmartPLS. Hasil pengujian diperoleh sebagai berikut:



Sumber : Output Olah Data SmartPLS, 2016

Gambar 2. Model SEM

Uji Hipotesis

Tabel 5. Result for Inner Weights Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	Kesimpulan
<i>engagement</i> -> keunggulan kompetitif	0,407993	0,388744	0,199820	0,199820	2,041806	diterima
kepemimpinan -> <i>engagement</i>	0,847782	0,839270	0,091878	0,091878	9,227268	diterima
kepemimpinan -> keunggulan kompetitif	0,533856	0,563545	0,219571	0,219571	2,431353	diterima
komitmen -> <i>engagement</i>	0,028441	0,032178	0,054946	0,054946	0,517611	ditolak
komitmen -> keunggulan kompetitif	-0,458811	-0,453798	0,110543	0,110543	4,150512	ditolak
kompensasi -> <i>engagement</i>	-0,180554	-0,168600	0,046924	0,046924	3,847750	ditolak
kompensasi -> keunggulan kompetitif	-0,108190	-0,128478	0,148516	0,148516	0,728476	ditolak
lingkungan kerja -> <i>engagement</i>	0,278478	0,273107	0,117147	0,117147	2,377165	diterima
lingkungan kerja -> keunggulan kompetitif	0,483769	0,488500	0,174794	0,174794	2,767650	diterima

Sumber : Output Olah Data SmartPLS, 2016

Untuk lebih mengetahui kerapatan dari hasil pengujian hipotesis, Uji-t dilakukan pengujian dengan menggunakan sig sebesar 5% atau 0,05 dan 1% atau 0,01. Hipotesis terdukung apabila nilai t-statistik lebih besar daripada nilai t-tabel. Nilai t-tabel sebesar 1,65 untuk sig sebesar 0,05 sedangkan nilai t-tabel sebesar 2,32 untuk sig sebesar 0,01. Angka Koefisien beta (*Original sample estimate*) harus mempunyai nilai positif untuk menjelaskan hubungan antara kedua variabel yang diteliti sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

Nilai T statistics dalam hipotesis 1 bernilai 0,51 (berada di bawah angka 1,65). Penolakan hipotesis 1 mengindikasikan bahwa komitmen yang dimiliki pegawai tidak berdampak pada tingkat *engagement* atau dengan kata lain budaya *engagement* yang dimiliki oleh guru-guru SMK “X” secara khusus tidak

dipengaruhi oleh komitmen mereka. Komitmen kerja lebih berdampak pada prestasi kerja secara individu. Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan Endang Rusdianti, et al (2011), yang menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap *engagement* artinya peningkatan komitmen akan meningkatkan kemauan responden untuk melakukan *engagement*.

Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan *engagement* didukung penelitian ini. H2 diterima secara signifikan, sehingga dapat disimpulkan secara statistik terlihat bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *engagement* guru. Semakin baik kepemimpinan maka akan semakin baik pula tingkat *engagement* yang dimiliki dan sebaliknya. Kepemimpinan yang baik mampu menjalankan peran *inter-personal*, *informational*, dan *decisional*. Kepemimpinan yang ada di tempat penelitian terbukti mampu dijiwai oleh para guru dalam menciptakan budaya *engagement*. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Fitri Ananda Setiawan, et al (2010).

Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan *engagement* didukung penelitian ini. H3 diterima secara signifikan, sehingga dapat disimpulkan secara statistik terlihat bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *engagement* guru. Peningkatan perbaikan dalam lingkungan kerja akan meningkatkan kesadaran untuk menciptakan perilaku *engage* dan sebaliknya. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan antara lingkungan kerja dengan *engagement*. Penelitian yang telah dilakukan Endang Rusdianti, et al (2011), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *engagement*.

Angka *original sample* dalam hipotesis 4 bernilai negatif 0,18. Penolakan hipotesis 4 mengindikasikan bahwa kompensasi yang diterima pegawai tidak berdampak pada tingkat *engagement* atau dengan kata lain budaya *engagement* yang dimiliki oleh guru-guru SMK “X” secara khusus tidak semata-mata dipengaruhi oleh kompensasi yang mereka mereka. Panggilan sebagai guru menyebabkan mereka tidak terlalu menempatkan *reward* sebagai hal yang pertama, tetapi ada faktor lain yang mendorong pegawai merasa terikat dengan institusi mereka. Penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Purwanti Wulandari dan Aurik Gustomo (2011).

Angka *original sample* dalam hipotesis 5 bernilai negatif 0,45. Penolakan hipotesis 5 mengindikasikan bahwa komitmen yang dimiliki pegawai tidak berdampak pada nilai keunggulan kompetitif atau dengan kata lain keunggulan kompetitif para guru SMK “X” secara khusus tidak dipengaruhi oleh komitmen mereka. Komitmen pegawai tidak secara langsung berdampak pada keunggulan kompetitif, tetapi akan menumbuhkan rasa *engage* pegawai terhadap institusi. Keunggulan kompetitif suatu lembaga lebih tercermin dari lingkungan kerja ataupun model kepemimpinan yang diterapkan. Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan Putu Saroyeni Piartrini (2011), yang menunjukkan bahwa komitmen memberikan pengaruh bagi karyawan dalam menjamin keterikatan yang tinggi.

Hipotesis 6 yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan keunggulan kompetitif didukung penelitian ini. H6

diterima secara signifikan, sehingga dapat disimpulkan secara statistik terlihat bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Semakin baik kepemimpinan maka akan semakin meningkat pula keunggulan kompetitif SDM dan sebaliknya. Kepemimpinan yang mampu mengangkat motivasi dan menginspirasi mendorong pegawai mengeluarkan potensiterbaik dalam diri mereka. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan dengan keunggulan kompetitif. Penelitian yang telah dilakukan I Ketut Madra (2009), menunjukkan bahwa kepemimpinan ternyata secara langsung memiliki pengaruh besar dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Hipotesis 7 yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan keunggulan kompetitif didukung penelitian ini. H7 diterima secara signifikan, sehingga dapat disimpulkan secara statistik terlihat bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif guru. Peningkatan perbaikan dalam lingkungan kerja akan meningkatkan derajat keunggulan kompetitif dan sebaliknya. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan antara lingkungan kerja dengan *engagement*. Melalui terciptanya budaya *engagement* itulah tentu akan berdampak pada keunggulan kompetitif sekolah. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan antara lingkungan kerja dengan *engagement*. Penelitian yang telah dilakukan Endang Rusdianti, et al (2011), menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *engagement*.

Angka *original sample* dalam hipotesis 8 bernilai negatif 0,10. Penolakan hipotesis 8 mengindikasikan bahwa kompensasi yang diterima pegawai tidak berdampak pada keunggulan kompetitif SDM atau dengan kata lain keunggulan kompetitif para guru SMK “X” secara khusus tidak semata-mata dipengaruhi oleh kompensasi yang mereka terima. Ada hal lain yang dirasakan oleh pegawai dan tidak semuanya bergantung pada hal-hal finansial sebagai bentuk penghargaan. Penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan I Ketut Madra (2009), yang menyatakan bahwa penerapan sistem remunerasi dan reward, yang menjadi bagian dari kompensasi, secara langsung berpengaruh pada keunggulan kompetitif sekolah.

Hipotesis 9 yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *engagement* dan keunggulan kompetitif didukung penelitian ini. H9 diterima secara signifikan, sehingga dapat disimpulkan secara statistik terlihat bahwa *engagement* guru berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Organisasi yang menggunakan paradigma *engagement* mengembangkan kapasitas tidak hanya untuk menghadapi permasalahan dan tantangan pada masa kini tetapi juga tantangan masa depan dengan baik karena melibatkan seluruh elemen di dalamnya untuk berpartisipasi. Temuan ini mendukung hasil penelitian I Ketut Madra (2009) yang mengkaji hubungan antara lingkungan kerja dengan *engagement*.

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

Simpulan

1. Komitmen tidak berpengaruh terhadap *engagement*, hal ini menunjukkan bahwa komitmen yang dimiliki pegawai tidak berdampak pada tingkat *engagement*. Sebagaimana terlihat pada analisis deskriptif, pentingnya organisasi, kebanggaan, maupun keterlibatan guru dalam organisasi penting untuk dikaji lebih mendalam oleh manajemen sekolah. Budaya *engagement* para guru ternyata tidak dipengaruhi oleh komitmen yang mereka miliki.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *engagement* dan signifikan, yang berarti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik model kepemimpinan akan membangun budaya *engagement* pegawai. Kepemimpinan yang baik mampu menjalankan peran *inter-personal*, *informational*, dan *decisional*. Kepemimpinan yang ada di tempat penelitian terbukti mampu dijiwai oleh para guru dalam menciptakan budaya *engagement*.
3. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap *engagement* dan signifikan, yang berarti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja akan meningkatkan budaya *engagement* pegawai. Lingkungan kerja yang ada terbukti mampu membawa dampak positif bagi terciptanya budaya *engagement* para guru.
4. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap *engagement*, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompensasi yang diberikan belum tentu meningkatkan *engagement* pegawai. Sebagaimana yang terlihat pada analisis deskriptif, keadilan internal dan eksternal, sistem maupun besaran kompensasi yang diberikan penting untuk dikaji secara mendalam untuk menghasilkan dampak positif dalam peningkatan *engagement*.
5. Komitmen tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif, hal ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif para guru SMK “X” secara khusus tidak dipengaruhi oleh komitmen mereka. Sebagaimana terlihat pada analisis deskriptif, pentingnya organisasi, kebanggaan, maupun keterlibatan guru dalam organisasi penting untuk dikaji lebih mendalam oleh manajemen SMK. Keunggulan kompetitif tidak secara langsung dipengaruhi oleh komitmen pegawai meskipun mereka memiliki komitmen yang cukup.
6. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dan signifikan, yang berarti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik model kepemimpinan akan meningkatkan keunggulan kompetitif. Kepemimpinan yang baik akan membawa organisasi dan anggotanya memiliki keunikan yang khas sehingga mampu membuat diferensiasi dibanding organisasi sejenis yang lain, dan di tempat penelitian ini terbukti mampu membawa dampak signifikan bagi keunggulan kompetitif.
7. Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dan signifikan, yang berarti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja akan meningkatkan keunggulan kompetitif. Lingkungan kerja yang nyaman tentu menjadi keinginan seluruh pegawai, karena dengan demikian ia dapat bekerja dengan maksimal, dan pada akhirnya lingkungan kerja yang baik akan menjadi modal keunggulan kompetitif.
8. Kompensasi tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif, hal ini menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif para guru SMK “X” secara

khusus tidak semata-mata dipengaruhi oleh kompensasi yang mereka terima. Sebagaimana yang terlihat pada analisis deskriptif, keadilan internal dan eksternal, sistem maupun besaran kompensasi yang diberikan penting untuk dikaji secara mendalam meskipun tidak secara langsung berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.

9. *Engagement* berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dan signifikan, yang berarti hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya *engagement* yang tercipta akan meningkatkan keunggulan kompetitif. Budaya *engagement* yang dimiliki para guru akan berdampak sangat baik bagi perkembangan organisasi, sebab pada akhirnya akan membawa organisasi yang sungguh-sungguh memiliki nilai tambah yang tidak dimiliki oleh organisasi yang lain.

Implikasi Teoritis

Pengembangan teori budaya *engagement* untuk menentukan penyebab perilaku dan sikap individu dalam lingkungan pekerjaan guru sangat penting dalam riset keperilaku sumber daya manusia. Prediksi terhadap faktor – faktor *engagement* seperti komitmen, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi diperlukan dalam rangka menuju keunggulan kompetitif sumber daya manusia pada suatu organisasi. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan variabel lain di luar model penelitian yang dapat menjelaskan budaya *engagement* terhadap keunggulan kompetitif.

Saran

1. Berkaitan dengan variabel komitmen, organisasi hendaknya menumbuhkan kesadaran untuk terlibat penuh dalam setiap proses dinamika organisasi. Masing – masing individu sangat diperlukan untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi, sebab hal itu menjadi bentuk komitmen pegawai.
2. Berkaitan dengan variabel kepemimpinan, sering terputusnya aliran komunikasi menyebabkan beberapa hal yang penting tidak tersampaikan dengan baik. Pemimpin hendaknya selalu memberi pengarahan dan menjelaskan harapannya serta memberikan umpan balik mengenai kinerja dan informasi penting yang lain.
3. Berkaitan dengan variabel lingkungan kerja, kesempatan yang sama serta ruang yang mendukung akan memberi kenyamanan dalam bekerja. Hal ini yang perlu ditingkatkan oleh manajemen SMK “X” dalam memberi suasana kerja yang kondusif dalam menuju visi misi SMK “X” .
Berkaitan dengan variabel kompensasi, kompensasi non finansial yang perlu diperhatikan seperti adanya pengakuan akan kompetensi, penghargaan akan pencapaian target, dan sebagainya. Untuk kompensasi finansial, yang perlu ditingkatkan adalah adanya keadilan berdasar kelayakan dengan melihat kondisi dan perbandingan organisasi sejenis serta perkembangan ekonomi Hal ini yang perlu ditingkatkan oleh manajemen SMK “X” sehingga mampu mewujudkan keunggulan kompetitif SDM dan organisasi

REFERENSI

- Augusty Ferdinand. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. BP UNDIP
- Albrecht, et al. 2015. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 Issue: 1, pp.7-35, doi: 10.1108/JOEPP-08-2014-0042
- Dessler, Gary., 2015, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat
- Esty, Katharine, and Mindy Gewirtz. 2008. *Creating a culture of Employee Engagement*. NEHRA-The Voice of HR
- Fridayana Yudiantmaja. 2013. Kepemimpinan: Konsep, Teori, dan Karakternya. *Media Komunikasi FIS Vol 12, No 2 Agustus 2013*
- Ihyaul Ulum, dkk, 2008. "Intellectual Capital dan Kinerja Keuangan Perusahaan; Suatu Analisis dengan Pendekatan Partial Least Square ". *SNA 11 . Pontianak*.
- Koscec, Michael. 2007. *Energizing Organizations: A New Method for Measuring Employee Engagement to Boost Profits and Corporate Success*. Universe, Inc., New York.
- Lia Anggraini, et al. 2016. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Employee Engagement Generasi Y. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 37 No. 2 Agustus 2016*
- Macey, W.H., Schneider. 2008. *The Meaning of Employee Engagement, Industrial and Organizational Psychology*. Jurnal Psikologi
- Madra, I Ketut. 2009. Faktor – faktor Penentu Keunggulan Kompetitif SMA Santo Yosef Denpasar dalam Menarik Peminat. *JIPP*
- Nela Pima Rahmawanti, et al. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/ Vol. 8 No. 2 Maret 2014*
- Nurandini dan Lataruva. 2014. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi UNDIP 11 (2014) Juni 78 – 91*
- Putu Saroyeni Piartrin. 2011. Keterikatan Karyawan Merupakan Alternatif, Ketika Kepuasan Kerja dan Komitmen Tidak Cukup untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jurnal PKP Vol. 7 No. 1, Juli 2011*
- Robbins, Stephen. 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Indeks.
- Rusdianti, Endang, et.al, 2011. Membangun *Engagement* Guru untuk Menghadapi Keunggulan Kompetitif yang Sustainable. *Jurnal Dinamika Sosbud*
- Setiawan, FA, et.al. 2010. Rancang Bangun Budaya *Engagement* pada XY Advertising. *Jurnal Sekolah Tinggi Manajemen PPM*
- Undang-undang RI no. 14 th. 2005 tentang Guru dan Dosen
- Wulandari, Purwanti dan Aurik Gustomo. 2011. *Analisis Pengaruh Total Returns terhadap Tingkat Engagement Dosen Institut Teknologi Bandung*.